

2018 年 2 月 21 日

「博士学位請求論文」審査報告書

審査委員（主査）経営学部専任教授・ 大石 芳裕 印

（副査）経営学部専任教授・ 佐々木 聡 印

（副査）経営学部専任教授・ 岡田 浩一 印

1 論文提出者 舟橋 豊子

2 論文題名

（邦文題） フィリピンの流通チャネルにおける零細小売店の役割
～サリサリストアの実証研究から～

（英文訳） The Role of Small Retail Stores in the Philippines
Distribution Channels:
From an Experimental Study of Sari-sari stores

3 論文の構成

本論文の構成は、以下の通りである。

序章

1. 本論文の目的
2. フィリピンの概況
3. 分析の視点と方法
4. 論文構成

第1章 BOP 市場とフィリピン市場の可能性

- 1.1 : はじめに
- 1.2 : BOP 市場について
- 1.3 : BOP 市場のリスク
- 1.4 : BOP 市場への参入戦略
- 1.5 : フィリピン市場と消費活動
- 1.6 : 本章のまとめ

第2章 フィリピンにおける流通の現状と変遷

- 2.1 : はじめに

- 2.2：小売業の構造と推移
- 2.3：小売業の近代化と業態構造
- 2.4：小売業のグローバリゼーション
- 2.5：本章のまとめ

第3章 チャンネルの検討と加工食品

- 3.1：はじめに
- 3.2：流通の4つの流れー商流，物流，情報流，貨幣流
- 3.3：チャンネルの検討
- 3.4：加工食品の流通チャンネル
- 3.5：本章のまとめ

第4章 零細小売店サリサリストア

- 4.1：はじめに
- 4.2：経済発展の中での小売業
- 4.3：零細小売業サリサリストア
- 4.4：本章のまとめ

第5章 農漁村のサリサリストア

- 5.1：はじめに
- 5.2：調査概要
- 5.3：本調査によるファクト・ファインディングス
- 5.4：農漁村のサリサリストア特徴

第6章 都市部のサリサリストア

- 6.1：はじめに
- 6.2：調査概要
- 6.3：本調査によるファクト・ファインディングス
- 6.4：都市部のサリサリストア特徴

第7章 サリサリストアと製造会社

- 7.1：はじめに
- 7.2：ネスレ・フィリピン
- 7.3：サンミゲル・ブルワリー
- 7.4：ヤクルト・フィリピン
- 7.5：本調査によるファクト・ファインディングス

終章 --本論文のまとめと今後の課題

- 1. 各章のまとめ
- 2. 研究の示唆
- 3. 結びとして

〈参考文献〉 〈添付資料〉

4 論文の概要

本論文の目的は、フィリピンBOP層の消費活動に大きな役割を果たしてきた零細小売店サリサリストアの実態を明らかにし、そのBOP市場における社会的役割と機能（近未来の可能性）を探究することにある。

従来のビジネス構造に十分に取り込まれてこなかった新興国の貧困層が、近年、巨大な潜在市場として注目されている。これら貧困層を、故Prahalad, C. K. とHart, S. L. は、かつてBOP (Bottom of the Pyramid) と呼んだが、後にBottomのイメージが悪いということでBase of the Pyramidと改称している。いずれにしても、彼らが学術的視点から注目したことにより、経済階層の底辺に位置する貧しい人々が一躍脚光を浴びることになった。しかしながら、その実態、とりわけ消費活動に大きな役割を果たす商品流通の実情については、必ずしも十分に明らかにされてこなかった。とくに、フィリピンの流通研究については、他の新興国と比較して盛んであるとはいえず、未開拓分野である。とりわけ、加工食品の流通チャネルや卸売業の役割などについての研究蓄積が薄い。

こうした研究史上の課題にこたえるため、本論文では、フィリピンのサリサリストアを中心に論じつつ、途上国とりわけBOP層に関連する商品の流通や調達・販売方法および彼らの購買力について検討する。

フィリピン全土で見られるサリサリストアは、幅広い層と地域の人々の消費活動に大きな役割を果たしている。すなわち、BOP層が多く住む農漁村や都市のスラムだけでなく、中間層や富裕層が住む都市部の近代的な地域にも展開しており、それゆえ製造業者の流通チャネルとしても、現状では代替し得る担い手がないほど重要な役割を果たしている。そこで、サリサリストアの主要取扱商品である加工飲料食品の流通チャネルとして果たす社会的機能の重要性を明らかにした。これによって、製造業者の視点から彼らの流通チャネル戦略についても立ち入って考察した。

2. 各章の概要

序章では、まず本研究の問題意識を明らかにし、フィリピン全土にみられるサリサリストアが、フィリピンの流通チャネルにおいて重要な役割を持っていることを説明した。次に、フィリピンの概況について地理や経済面から考察した後、本論文における分析の視点と方法、そして論文の構成について記述している。

第1章では、BOP市場とはどのようなものを先行研究に基づき明らかにし、BOPビジネスの意義と難しさについて言及した。フィリピンでは若年人口が増加し続けており、労働力や消費力として期待できる一方、製品やサービスが十分に行き渡っておらず、多国籍企業にとっても参入余地がある。都市スラムは人口密集地でもあり、一人当たりの所得は低いものの大きな可能性を秘めている。もっとも、貧困地域や農漁村が点在していること、十分な現金収入がないことなどから、多国籍企業が貧困層をターゲットとして利益を上げるためには、流通や支払条件、組織販売等、工夫が必要である。

第2章では、近代的小売業と伝統的小売業がせめぎ合うフィリピンにおける流通の現状と変遷を明らかにした。フィリピンの小売市場規模は約6兆円（2014年）であるが、約93万店の小売店舗数の約81万店がサリサリストアである（2015年）。百貨店やハイパーマーケット、コンビニエンスストアが発展してきたとはいえ、現在でも小売店の約9割はサリサリストアというのがフィリピンの現状である。そして、所得の地域差、富む者と貧しい者の格差が大きいことから、中間層は増えても購入先の棲み分けがされているため、このような状況の劇的な変化は起きないと見られている。本章では、さらに小売業のグローバリゼーションについても触れ、フィリピンの外資規制とその中での外資小売企業の出店状況をまとめている。

第3章では、流通チャネル理論について整理し、次章以降のフィリピンにおける流通チャネル考察の基礎を構築している。まず、流通の4つの流れー商流、物流、情報流、貨幣流について概観し、次にそれぞれを流通させる要素フロー・チャネルについて検討した。製品や製造業者、流通業者、市場要因等を考慮し最適なチャネルを設計することや、チャネルの形態である「長さ」と「幅」についても説明した。優良なチャネルの構築や的確なチャネルの管理の重要性についても述べている。そして、Rangan（2006）のチャネル形態における4つのモデルについて、供給業者と最終消費者との間を直接販売会社や卸売、販売代理店、小売などが仲介することを図表で説明している。最後に、加工食品の流通チャネルの形態をRanganモデルに依拠しながら、独自に6つのモデルに修正している。

第4章では、フィリピンの流通に欠かせない零細小売業サリサリストアの検討に先立ち、零細小売業とは何であるのかをその営業目的、保護、存続理由、寡占製造業者との関係から検討している。その結果、零細小売業は「事業規模が零細」で、「事業主と家族の生計費の獲得」を目的とし、「経営組織は事業主とその家族によって維持され」、「経営と家計が未分化である」ことが特徴づけられた。また、製造業者が市場のすみずみまで商品を行きわたらせ、消費者に商品の存在を認知させるためには消費者に近接して多数に散在する零細小売業が重要な存在であることがわかる。フィリピン全土のどこにでもある零細小売店サリサリストアは、交通インフラが遅れているために必要不可欠で、店主にとっては重要な生計手段となっており、消費者にとっては日用品や飲食料品の調達場所として重要であることが明らかにされる。

第5章では、農漁村のサリサリストアを分析している。①サリサリストアと取扱商品を把握し（仕入れ・販売方法なども含む）、②消費者の購買力や外国企業商品の浸透具合を理解し、③サリサリストアを介した流通構造について把握することを目的として、インタビュー調査を実施している。インタビューはルソン島や、レイテ島、サマール島にある農漁村部のサリサリストアの店主や顧客、サプライヤーを対象とした。その結果、日用品や加工飲料食品については8パターンの流通経路が見いだされた。そしてサリサリストアは、直接販売会社やスーパーマーケットなどの大規模な小売業者と最終消費者

との仲立ちをする役割をもつことが明確となった。

第6章では、都市部のサリサリストアを分析している。都市部商業地とスラムのサリサリストアを取り上げて、それぞれの地域におけるサリサリストアの役割や特徴について調査している。前章と同様、①サリサリストアと取扱商品を把握し（仕入れ・販売方法なども含む）、②消費者の購買力や外国企業商品の浸透具合を理解し、③サリサリストアを介した流通構造について把握することを目的として、インタビュー調査を実施している。インタビューはルソン島や、レイテ島にある都市部のサリサリストアの店主や顧客、サプライヤーを対象とした。また、フィリピンにおける都市部（マカティ市）の卸売構造の調査から、加工食品を取り扱う卸売業の役割と機能について明らかにしている。そこから、サリサリストアが卸売の役割も果たすことが明瞭になった。

第7章では、製造業者がフィリピン全土に広がるサリサリストアを事業の中でどのように活用しているのかを考察している。事例として、加工飲料食品製造会社であるネスレ・フィリピン、サンミゲル・ブルワリー、ヤクルト・フィリピンをとりあげている。各社はフィリピン全土に広がるサリサリストアを活用したチャネル作り、組織作りによって、自社製品が農漁村、都市部、所得層を問わず供給される仕組みを構築している。そして、これら製造業者3社の成功は、サリサリストアを最大限に活用していることと深く関係していることが読み取れた。

終章では、本論文のまとめとインプリケーション、今後の課題について述べている。巻末には参考文献や、添付資料としてインタビュー票、インタビュー集計（和訳）を添付した。

5 論文の特質

本論文の特質は、従来のビジネス構造には取り込まれてこなかった新興国のBOP市場の可能性と市場攻略の方法を、フィリピンの人々の消費活動に大きな役割を果たす零細小売店サリサリストアの研究を通して明らかにしていることにある。新興国の零細小売店は、インドネシアではワルン、インドではキラナなどと呼ばれ、現在でも小売店舗数の大きな割合を占めている。加工飲料食品分野では、依然として小売総額の大きな部分を占めている。そのような新興国の零細小売店を、フィリピンという1国だけではあるが、詳細に研究したものは、管見の限り、他に例を見ない。

筆者は、貧しい農漁村部や都市部のスラム等まで何度も足を運び、サリサリストアの店主や顧客に対して大量かつ詳細なインタビューを行っている。さらに、サプライヤーである加工飲料食品製造会社3社を対象としたインタビュー調査も実施し、新興国の流通について多面的な分析を実施した。その意味では、本研究によって示された実態に関する学術的情報と知見それ自体が、新興国における流通実態の貴重な一次資料ともなっている。

サリサリストアが、スーパーマーケットなどの他の小売業から調達したり、規模の大

きなサリサリストアはより零細なサリサリストアに卸販売したりしていることは、流通発展の一時期には広く見られる現象ではあるけれども、その実態を現場観察から明らかにしたことに意義がある。

また、そのようなサリサリストアを有効に活用する多国籍企業の流通チャネル戦略の実態も明らかにしていることは、多国籍企業の国際マーケティング研究にも一石を投じたものと言えよう。

6 論文の評価

本論文の価値は、理論的には新興国流通の8つの形態を導きだし、実証的にはその中心的流通形態であるサリサリストア経由の流通を詳細に描き出したところにある。そればかりか、サリサリストアを利用する主としてBOP層の消費実態についても新しい知見を提供している。

確かに本論文は、BOPビジネスそのものではないけれども、BOPビジネスを企画・実施する上でも貴重な示唆を与えている。また、日系企業を含む先進国多国籍企業にとって、新興国の流通チャネル戦略は必須の課題であり、サリサリストアのような伝統的小売流通をしっかりと確保することが、成功の鍵を握っていることを明らかにしている。

一方、サリサリストアで成功したものがスーパーマーケットやクリーニング屋などの近代的小売・サービス業に転身するケースもあり、また店主の9割が女性ということで女性の社会進出の一助も担っている。社会開発という視点からも興味深い内容である。

近代的小売業や卸売業、物流業などの調査や他国との比較など残された課題もいくつかあるが、それらは本論文の価値を損なうものではないと思われる。今後の研究発展が期待できる。

7 判定

本学位請求論文は、経営学研究科において必要な研究指導を受けたうえ提出されたものであり、本学学位規程の手続きに従い、審査委員全員による所定の審査及び最終試験に合格したので、博士（経営学）の学位を授与するに値するものとする。

以 上